

MESTRADO

MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

CONTRASTES ENTRE AS ESTRATÉGIAS DE ORÇAMENTAÇÃO E DE
COMUNICAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE MARKETING TENDO EM
CONTA A DIMENSÃO DAS EMPRESAS

ANA RITA GAIÃO GOMES

OUTUBRO - 2019

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

CONTRASTES ENTRE AS ESTRATÉGIAS DE ORÇAMENTAÇÃO E DE
COMUNICAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE MARKETING TENDO EM
CONTA A DIMENSÃO DAS EMPRESAS

ANA RITA GAIÃO GOMES

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA JOANNA SANTIAGO

OUTUBRO - 2019

Agradecimentos

Agradeço à Professora Joanna Santiago pela ajuda, apoio e motivação durante o período de orientação.

Aos entrevistados, por terem aceite o convite para participar na minha dissertação, terem disponibilizado o seu tempo e terem contribuído com informações tão valiosas. Sem vocês não teria sido possível a realização deste estudo.

Às minhas colegas de mestrado Ana e Rita (que se tornaram amigas para a vida), pela amizade, disponibilidade, paciência e partilha, ao longo destes dois anos. Não podia estar mais orgulhosa de nós.

À Catarina, Carolina e Daniel, pelo carinho e por estarem sempre presentes quando precisava de companhia ou de desanuviar. Obrigada pelo incentivo e apoio constantes que foram fundamentais nesta fase.

À minha família (Leonor incluída), por estarem sempre presentes, por me motivarem mesmo à distância, por terem o dom da palavra e pela disponibilidade incondicional. Agradeço especialmente aos meus pais, por me terem proporcionado todas as condições para que pudesse aproveitar as oportunidades que foram surgindo ao longo do meu percurso estudantil, e concretizar assim os meus objetivos académicos e pessoais.

Por fim, gostaria de agradecer a todas as pessoas que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste estudo.

A todos, o meu agradecimento mais sincero.

Resumo

O desenvolvimento exponencial dos canais digitais e a crescente popularidade das redes sociais entre os consumidores, resultaram na alteração dos comportamentos destes, tanto a nível de procura de informação, como intenção de compra ou ainda partilha de *feedback*. Consequentemente, surgiu a necessidade por parte das empresas de repensar as estratégias de comunicação e de marketing com o apoio de estratégias de orçamentação bem estruturadas e adequadas à dimensão da empresa.

A investigação assentou na realização de oito *case studies* de quatro empresas de dimensões menores e quatro empresas de maior dimensão e teve como objetivo a identificação de contrastes nas estratégias dos respetivos departamentos de marketing. Para este fim, foram elaboradas proposições baseadas na leitura de investigação e no modelo conceptual, que ajudaram a conduzir uma pesquisa qualitativa.

A referida pesquisa qualitativa realizou-se com uma amostragem não probabilística e intencional onde se recolheram oito entrevistas semiestruturadas aos diretores/responsáveis de marketing das respetivas empresas. Os resultados revelaram que as empresas devem ter em conta a sua dimensão aquando do planeamento e implementação de estratégias, pois esta influencia os recursos que têm disponíveis, o mercado em que estão inseridas e as barreiras que enfrentam interna e externamente. Adicionalmente, aferiu-se que de modo a conseguirem vantagens competitivas em relação à concorrência e lealdade por parte dos consumidores, as empresas devem adequar as atividades, canais e integração da sua comunicação de marketing, à sua dimensão e objetivos.

Palavras-chave: Estratégia, Orçamentação, Comunicação, Marketing

Abstract

The exponential development of digital channels and a significant increase in social networks amongst consumers resulted in changes in their behaviour, in terms of information demand, purchase intent and feedback. Consequently, the need for the companies to rethink their communication and marketing strategies with the support of well-structured and appropriate to the size budgeting strategies emerged.

The research was based on eight case studies of four smaller companies and four bigger companies and aimed to identify contrasts in the marketing departments' strategies. To this end, propositions based on research reading and the conceptual model were elaborated, which helped to conduct a qualitative research.

This qualitative research was conducted with a non-probabilistic and intentional sampling, collecting eight semi-structured interviews with the marketing directors/managers of the respective companies. The results showed that companies must consider their size when planning and implementing strategies, as it influences the resources they have available, the market in which they are inserted and the barriers they face internally and externally. In addition, it was found that in order to achieve competitive advantages over competition and consumer loyalty, companies must tailor the activities, the channels and the integration of their marketing communications to their size and objectives.

Keywords: Strategy, Budgeting, Communication, Marketing

Índice

1.	Introdução	1
1.1	Contextualização Teórica.....	1
1.2	Objetivo, Problema de Investigação e Questões de Pesquisa.....	1
1.3	Relevância Académica e Empresarial	2
1.4	Estrutura da Dissertação	2
2.	Revisão de Literatura.....	3
2.1	Estratégias de Marketing e Planeamento.....	3
2.1.1	Estratégias de Marketing.....	4
2.1.2	Implementação de Estratégias de Marketing.....	5
2.2	Orçamentação	6
2.2.1	Orçamento.....	6
2.2.2	Planeamento Orçamental.....	7
2.2.3	Elaboração/Implementação do Orçamento.....	7
2.2.4	Métodos Orçamentais.....	8
2.2.4.1	<i>Orçamento Tradicional</i>	8
2.2.4.2	<i>Orçamento Contínuo</i>	8
2.2.4.3	<i>Orçamento Beyond Budgeting</i>	9
2.2.4.4	<i>Abordagem Fresh Start</i>	9
2.2.5	Controlo Orçamental	9
2.3	Comunicação	10
2.3.1	Comunicação de Marketing Tradicional.....	11
2.3.2	Comunicação de Marketing Digital	11
2.3.3	Comunicação Integrada de Marketing	13
3.	Modelo Conceptual e Proposições do Estudo.....	15

3.1	Modelo Conceptual.....	15
3.2	Quadro Referencial Teórico e Proposições	15
4.	Metodologia	17
4.1	Objetivo, Tipo de Estudo, Abordagem e Estratégia.....	17
4.2	População e Amostra	18
4.3	Recolha de Dados	18
4.4	Guião de Entrevista e Estrutura.....	19
4.5	Tratamento dos Dados	19
5.	Análise e Discussão de Resultados	20
5.1	Caracterização da Amostra	20
5.2	Discussão dos Resultados	20
5.2.1	Componentes Estruturais e Fatores Comportamentais	20
5.2.1.1	<i>Componentes Estruturais.</i>	20
5.2.1.2	<i>Fatores Comportamentais</i>	20
5.2.2	Estratégias de Marketing para um Público-Alvo.....	24
5.2.3	Orçamentação Tradicional e Constrangimentos.....	27
5.2.4	CIM e <i>Performance</i> Melhorada.....	29
6.	Conclusões, Contributos, Limitações e Sugestões de Investigação.....	30
6.1	Conclusões	31
6.2	Contributos Académicos	34
6.3	Contributos Empresariais	35
6.4	Limitações do Estudo	35
6.5	Sugestões de Investigação Futura.....	35
	Referências.....	36

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo Conceptual.....	15
Figura 2. Componentes Estruturais e Fatores Comportamentais em Empresas de Pequenas Dimensões.....	45
Figura 3. Componentes Estruturais e Fatores Comportamentais em Grandes Empresas.....	45
Figura 4. Estratégias de Marketing para Públicos-Alvo em Empresas de Pequenas Dimensões.....	46
Figura 5. Estratégias de Marketing para Públicos-Alvo em Grandes Empresas.....	46
Figura 6. Orçamentação Tradicional e Constrangimentos em Empresas de Pequenas Dimensões.....	47
Figura 7. Orçamentação Tradicional e Constrangimentos em Grandes Empresas.....	47

Índice de Tabelas

Tabela I. Estratégias de Marketing.....	5
Tabela II. Quadro Referencial Teórico.....	16
Tabela III. Proposições	16
Tabela IV. Caracterização da Amostra.....	43
Tabela V. Vantagens Competitivas	44
Tabela VI. Performance de Vendas.....	44

Índice dos Anexos

Anexo 1. Guião das Entrevistas.....	39
Anexo 2. Caracterização da Amostra.....	43
Anexo 3. Dados Recolhidos nas Entrevistas.....	44
Anexo 4. Nuvens de Palavras.....	45

1. Introdução

1.1 Contextualização Teórica

O comportamento dos consumidores tem vindo a alterar-se ao longo das últimas décadas, em grande parte devido ao avanço tecnológico que tem surgido. Estes estão cada vez mais suscetíveis a inovações e ao universo de vastas oportunidades que é a Internet, dado a abundância e facilidade de aceder a informações (Adolpho, 2011).

Deste modo, as empresas têm adaptado a maneira como comunicam com os consumidores. O marketing digital é um dos melhores exemplos de soluções encontradas pelas empresas a fim de acompanhar o boom digital (El-Gohary, 2010). Assim, tem vindo a ganhar uma crescente importância e permite às empresas chegar a um público-alvo segmentado, possibilitando uma comunicação bi-lateral que liga a empresa ao consumidor (Corniani, 2006).

No entanto, dado a existência de diversas e variadas ferramentas de marketing tanto tradicionais como digitais, estas têm de decidir dentro dos seus orçamentos, quanto àquelas em que preferem apostar e que consideram que melhor se aplicam à sua dimensão e características. Uma orçamentação eficaz requer uma estratégia bem estruturada e adequada à empresa, de modo a que seja possível moldar as atividades aos objetivos projetados (Radonic, 2018). No entanto, é de notar que as estratégias não devem ser exatamente iguais de empresa para empresa devido a vários fatores, como ambiente envolvente (Barrett, 2007), fatores estruturais e comportamentais (Gurau, 2008; Radonic, 2018) e ainda aos recursos disponíveis (Gurau, 2008; Blumentritt, 2014).

1.2 Objetivo, Problema de Investigação e Questões de Pesquisa

Posto isto, o objetivo da presente dissertação passa por analisar as diferentes componentes e fatores que influenciam a decisão das empresas quanto às suas estratégias de orçamentação, bem como, as suas estratégias de comunicação de marketing, de modo a serem eficientes e eficazes, tendo em conta a sua dimensão.

Uma vez que o que se procurou aferir foram as estratégias de orçamentação e comunicação ligadas ao departamento de marketing, a área de investigação focou-se nas

Estratégias de Marketing, enquanto que as limitações teóricas se concentraram na Orçamentação e Comunicação.

Esta tese tem como objetivo estudar os contrastes existentes entre estratégias de orçamentação e de comunicação do departamento de marketing tendo em conta a dimensão das empresas. Considerando o objetivo, pretende-se que a investigação conduza a conclusões que deem resposta às seguintes questões de pesquisa:

1. Quais os fatores a considerar aquando do planeamento de estratégias no departamento de marketing?
2. Quais são as atividades e canais de comunicação de marketing mais eficientes e eficazes tendo em conta a dimensão da empresa?
3. Quais os principais contrastes nas estratégias orçamentais escolhidas pelas empresas de diferentes dimensões?

1.3 Relevância Académica e Empresarial

Previamente à realização da revisão de literatura, não foi possível encontrar qualquer estudo que fornecesse informação específica acerca do tema a tratar ou que desse resposta ao objetivo proposto no presente estudo.

Assim, a temática apresenta relevância para o setor, já que existe escassez quanto a investigação que aborde a mesma, e que permita uma compreensão aprofundada por parte das empresas no que toca aos fatores que as envolvem e afetam as suas escolhas estratégicas.

Os resultados obtidos serão relevantes para que as empresas tenham noções mais aprofundadas quanto a este tópico, aos dados recolhidos e analisados no presente estudo e posteriormente efetuar, se necessário, alterações às suas práticas de modo a alcançarem melhores resultados em exercícios futuros. De um modo geral, será interessante entender quais as estratégias mais adequadas a uma determinada dimensão de empresa, bem como de que modo as empresas conseguem crescer e criar vantagens competitivas com este tipo de atividades, superando as barreiras existentes.

1.4 Estrutura da Dissertação

O presente documento está dividido em seis capítulos, sendo esses: introdução; revisão de literatura; modelo conceptual e proposições; metodologia; análise e discussão de resultado; conclusões, contributos, limitações e sugestões de investigação.

Primeiramente, no capítulo introdutório, encontra-se exposta uma breve contextualização teórica do tema, seguindo-se a enumeração dos objetivos do estudo e problema de investigação, terminando com a relevância académica e empresarial. No capítulo seguinte, correspondente à revisão de literatura, são apresentados os conceitos que são explorados ao longo da investigação e estudo, designadamente: Estratégias de marketing e planeamento; orçamentação; e, comunicação. Referentemente ao capítulo terceiro, encontra-se o modelo conceptual que serviu como suporte do estudo qualitativo e das proposições também presentes. No quarto capítulo consta a metodologia, detalhada e subdividida por: Objetivo e tipo de estudo; população e amostra; recolha de dados, guião de entrevista e estrutura; e, por fim, tratamento de dados. No penúltimo capítulo, apresenta-se a análise, a caracterização da amostra e a discussão dos resultados. Por último, o capítulo das conclusões; contributos tanto académicos como empresariais; as limitações do estudo; e ainda, sugestões para investigações futuras.

2. Revisão de Literatura

A revisão de literatura é uma parte fulcral no processo de investigação pois permite aprofundar os conhecimentos já existentes e identificar lacunas, bem como dar respostas às questões de pesquisa a serem colocadas.

A mesma teve como base uma análise bibliográfica de vários artigos científicos, dissertações e livros já publicados sobre as temáticas a ser abordadas na presente dissertação, e que serviram de base para o projeto.

O primeiro tópico a ser discutido serão as estratégias de marketing, de modo a entender como se elaboram as mesmas e os requisitos necessários; a temática que se apresenta em seguida foca-se na orçamentação, de modo a entender como são geridos os recursos de uma empresa de modo a criar o máximo de eficiência e eficácia com atividades de marketing; e, por último mas não menos importante, aborda-se a comunicação de marketing, sendo este tipo de atividades o foco do presente estudo.

2.1 Estratégias de Marketing e Planeamento

Neste subcapítulo vai abordar-se a temática das estratégias de marketing, como se planeiam e implementam, alguns obstáculos, a importância que têm e os benefícios que agregam à empresa.

“A estratégia é a arte de coordenar os recursos (financeiros, humanos e materiais) de modo a atingir os fins (lucros, satisfação do cliente e crescimento da empresa), como definido pela política da empresa e seus objetivos” (Paley, 2005, p. 15). As estratégias traduzem-se em ações para atingir objetivos e as de marketing não fogem à regra. No entanto, Paley (2005) ressalta que a estratégia de marketing é o planeamento mais significativa e desafiante, independentemente da indústria ou tamanho da empresa. Em relação à dimensão das empresas, Radonic (2018) constata que as alterações estratégicas levam tempo a ser implementadas, normalmente mais de três meses nas PME e mais de seis meses nas grandes empresas.

Blumentritt (2014) destaca que os orçamentos, as estratégias, e a gestão estratégica partilham uma orientação para melhorar a performance do negócio. Isto dado que cada um é usado para definir o caminho apropriado para a organização, de forma a que esta obtenha sucesso e a orientar as decisões e atividades dos seus gestores. Hoque (2005) reforça esta ideia salientando que existe uma relação próxima entre planeamento estratégico e outras atividades de planeamento de longo-prazo, especialmente orçamental, na organização.

2.1.1 Estratégias de Marketing

Vão ser expostas de seguida algumas estratégias de marketing de diversos autores e em que consistem as mesmas (ver Quadro I).

Tabela I. Estratégias de Marketing. Fonte: Elaboração Própria.

Autor	Estratégia de marketing	Definição
Marin <i>et al.</i> (2018)	<i>Inbound marketing</i>	Consiste na criação e partilha de conteúdos focados num público-alvo específico, para conquistar a permissão do seu potencial cliente de comunicar de forma direta, criando um relacionamento que pode ser duradouro.
	<i>Outbound marketing</i>	Traduz-se na promoção de produtos e serviços de forma contínua através dos <i>media</i> que os consumidores utilizam para outros fins, exibindo os anúncios sem o seu consentimento. O objetivo desta estratégia é atingir o maior número de clientes, nem sempre segmentados, de modo a promover uma oferta. É normalmente utilizado por grandes empresas com alto nível de investimento para que consigam sustentar a execução de uma campanha por um período determinado e ter retornos rápidos e de alguma forma mensuráveis.

Solomon (2003)	Estratégias de marketing participativas	Afirma acelerarem o envolvimento dos consumidores no mercado, incentivando os clientes a participar com produtores para criar e consumir os produtos que compram. Acrescenta ainda que, em ambas as configurações física e virtual, estas estratégias amplificam as nossas conexões pessoais com compras e uso. As experiências multitarefas dos consumidores hoje em dia, aumentam o envolvimento dos mesmos com um produto ou serviço, dando-lhe uma vantagem vital sobre outras opções.
Corniani (2006)	Estratégia <i>pull</i>	Estratégia de marketing focada na comunicação. O fluxo de comunicação é solicitado pelo mercado. Assim, o mercado toma medidas para adquirir o fluxo de informações e, portanto, tem um interesse preciso nele (interesse ativo).
	Estratégia <i>push</i>	Estratégia de marketing focada na comunicação. A empresa promove uma mensagem e comunica forçando-a ao longo de um canal para um público que normalmente não está diretamente interessado nela (interesse passivo).

2.1.2 Implementação de Estratégias de Marketing

Da perspetiva gestora e processual, define-se a implementação da estratégia de marketing como a comunicação, interpretação, adoção e promulgação de uma estratégia ou iniciativa estratégica de mercado (Noble e Mokwa, 1999).

Na ótica de Noble e Mokwa (1999), a implementação é uma fase crítica para um desempenho estratégico superior. Consideram que existem dois conjuntos de componentes que influenciam a implementação de estratégias de marketing. As primeiras são as estruturais, que incluem as funções de marketing da empresa, sistemas de controlo e diretivas de política; as segundas componentes são os fatores comportamentais que se relacionam com os gestores de marketing encarregados da execução das estratégias, e incluem a negociação, a alocação de recursos e a capacidade de desenvolver estruturas organizacionais informais de maneira eficaz. Paley (2005) ressalta que, embora cálculos corretos e objetivos bem coordenados sejam indispensáveis para a elaboração de estratégias de marketing, falta-lhes o elemento humano quando tentando lidar com condições de negócios imprevisíveis, como um súbito movimento competitivo ou um comportamento de compra errático.

Na implementação de uma estratégia de marketing, cabe ao gestor integrar a mesma na direção estratégica da organização, de modo a que não vá contra os valores ou

objetivos defendidos. A este conceito dá-se o nome de *fit with vision*, (Noble e Mokwa, 1999).

2.2 Orçamentação

Neste primeiro subcapítulo são apresentados alguns conceitos necessários para o entendimento da planificação de um bom plano de orçamentação, e consequentemente uma estratégia eficaz do mesmo. Importa agora definir e perceber o que é um orçamento e qual a sua importância para que se entendam mais à frente os principais métodos que as empresas utilizam para a sua construção.

2.2.1 Orçamento

Blumentritt (2014) crê que o orçamento é o processo de alocação dos recursos financeiros de uma empresa às suas unidades. Em contraste, Barrett (2007) defende que o processo de orçamentação é um mecanismo de medição da performance da gestão nas empresas e é a interface mais importante entre a função financeira e os restantes componentes do negócio.

Conforme literatura o orçamento pode ser definido como “um plano financeiro para o futuro, expresso em termos quantitativos formais. É um plano de negócio a curto-prazo da empresa que traduz os objetivos e estratégias de uma organização, e inclui um conjunto de relatórios financeiros e cronogramas operacionais detalhados” (Hoque, 2005, p. 26). Para o presente projeto vamos considerar que o orçamento é essencialmente um conjunto de planos de ação para períodos futuros, que tem em conta as estratégias e os resultados passados da empresa. Estes dados são tidos em conta pelos gestores, dado que várias vezes se deparam com um futuro incerto, com a difícil tarefa de ter de coordenar múltiplas atividades e ainda com a necessidade de atingir as metas da empresa.

Blumentritt (2014) destaca que vários processos de orçamentação incluem uma análise dos resultados financeiros do exercício anterior, projeções de vendas e despesas operacionais e financeiras. Estes dados são apresentados permitindo que comparações sejam realizadas, e que as escolhas para o novo orçamento tenham em conta erros cometidos no passado. Nesta ótica, o orçamento toma o papel de ferramenta de gestão que possui uma visão antecipada e futura, facilitando que as expectativas de lucros da empresa, como um todo, sejam atingidas.

2.2.2 Planeamento Orçamental

Hoque (2005) refere que o planeamento é possivelmente a função mais importante da orçamentação, visto que o que resultar do mesmo irá influenciar todas as outras atividades na empresa. É no planeamento que juntamente com os dados recolhidos anteriormente e com análise dos mesmos, se estabelecem objetivos e metas e se desenvolvem planos de ação detalhados para diferentes funções e atividades da empresa, de modo a obter resultados melhores ao exercício anterior.

Hoque (2005) defende ainda que, uma vez que o orçamento se trata de um plano para o futuro, este deve apresentar os custos, receitas e *outputs* previstos para o exercício seguinte e que por essa razão o planeamento necessita de ser executado com o maior nível de exatidão possível. Desta forma, é necessária precaução, pois segundo Liu e Zhu (2006) apesar da estimativa de custos ser algo fundamental, uma avaliação excessivamente alta ou baixa dos custos pode resultar na aceitação de um projeto não viável ou vice-versa. Na mesma linha de pensamento, Carvalho (2018) ressalta que a eliminação de atividades que não contribuem valor à empresa leva a uma redução de custos e consequentemente permite que se pratiquem preços mais competitivos, ganhando assim uma vantagem competitiva em relação à concorrência.

2.2.3 Elaboração/Implementação do Orçamento

Após uma breve explicação acerca do que é o planeamento orçamental e a relevância que este tem, importa agora entender como se elabora e implementa, dependendo do método de orçamentação aplicado pela empresa, e quais as suas características.

Barrett (2007) refere que os processos de orçamentação adotados não se alteraram muito nos últimos setenta anos e que em muitas empresas permanece semelhante ao que era no início do século XX. Neely *et al.* (2003) ressaltam que se chega a despendar 20% do tempo dos gestores a criar orçamentos, utilizando métodos tradicionais.

Todavia, ao longo do tempo tem sido criado algum trabalho pioneiro no que toca a novas abordagens de tipos de orçamentação. Contudo, Radonic (2018) enfatiza que a estrutura das empresas, o escopo do negócio e cultura da mesma podem ser fatores impeditivos de reestruturação destes processos orçamentais. Algumas empresas

obtiveram sucesso na reestruturação das suas estratégias de orçamentação, outras ficaram insatisfeitas com os resultados, e ainda há as que se mantenham fiéis aos métodos tradicionais.

2.2.4 Métodos Orçamentais

2.2.4.1 Orçamento Tradicional

O orçamento tradicional consiste na criação de orçamentos, com vista nos objetivos fixos da empresa, o que por vezes não se torna viável posto que ou são criadas metas inatingíveis ou baixas demais (Barrett, 2007). Este método tem como características ser inadequado para empresas que estejam inseridas num ambiente altamente competitivo e inconstante (Frow *et al.*, 2010; Radonic, 2018; Fraser e Hope, 2003); necessita de um grande investimento monetário e temporal na sua criação e aprovação (Fraser e Hope, 2003; Radonic, 2018); o facto de adicionar pouco ou nenhum valor à empresa; é suportado apenas por suposições e não factos; cria barreiras dentro da empresa obstruindo a partilha de informação entre os departamentos, e é uma barreira à mudança (Radonic, 2018).

Neely *et al.* (2003) explicam que há um grande interesse na comunidade financeira em criar maneiras de melhorar e encurtar o moroso processo de planear e orçar. Surgem, deste forma, novos tipos de orçamentação que serão explicitados posteriormente.

2.2.4.2 Orçamento Contínuo

Segundo Carvalho (2018), este método consiste em garantir que o orçamento esteja disponível constantemente, adicionando um trimestre no futuro quando o final do primeiro trimestre terminar. Assim, os gestores reveem regularmente os planos futuros e vão adaptando conforme os acontecimentos presentes.

Frow *et al.* (2010), defendem que o orçamento contínuo tem como objetivo contrariar os restringimentos dos orçamentos, como o controlo orçamental, concedendo aos gestores liberdade, para aquando deparados com eventos inesperados, poderem implementar uma revisão de planos e efetuar seguidamente alterações ou realocações de recursos de modo a irem de encontro aos objetivos organizacionais estratégicos.

2.2.4.3 *Beyond Budgeting*

Fraser e Hope (2003) referem que os custos associados com a preparação e negociação dos orçamentos e os custos do controlo mantido ao longo do exercício já não fazem sentido atualmente. Surgiu então o *Beyond Budgeting*, que consiste na eliminação de toda a prática da criação de orçamentos, da estratégia da empresa. Este método, adapta-se a ambientes mais flexíveis que afetam vários aspetos do negócio e permite um controlo mais eficiente por parte das organizações.

Para que exista sucesso na implementação, Radonic (2018) cita que os resultados a analisar são: o tempo e custos poupados com as pessoas envolvidas no processo de orçamentar; taxa de satisfação dos clientes e trabalhadores da empresa; crescimento da receita. Deste modo, este método não consome muito tempo e tem uma implementação mais flexível, que se adapta a cada empresa e estratégia respetiva.

2.2.4.4 *Abordagem Fresh Start*

Carvalho (2018) explica que, na abordagem *fresh start*, as empresas criam o orçamento do ano seguinte, tendo como base o do ano em curso e ajustam as parcelas de acordo com as previsões dos preços e volumes de negócio esperados. Segundo os autores Neely *et al.* (2003), evitam-se assim ineficiências ou imprecisões passadas. Ressaltam que, o valor deste método depende da estabilidade do ambiente operacional em que a empresa se encontra. O problema desta técnica, contudo, é o facto de tender a dar mais trabalho que os orçamentos tradicionais e por isso não deve ser usada regularmente.

2.2.5 Controlo Orçamental

Na ótica de Frow *et al.* (2010), este é considerado um mecanismo de controlo baseado no erro, onde o ênfase se encontra no *feedback* periódico e correção de variância ao nível de responsabilidade individual. Os gestores veem a importância que este tem não só para alcançar os seus objetivos pré-determinados, mas também como processo de reavaliação e ajuste de acordo com as mudanças que surgem de modo a melhor servir à realização dos objetivos estratégicos da organização. No caso dos métodos de orçamento mais flexível, o controlo tem o propósito de dar resposta mais rapidamente às mudanças contínuas, sendo assim mais eficaz e racional.

2.3 Comunicação

A comunicação é uma ferramenta poderosa e fulcral na estratégia de marketing das empresas. Isto porque, é através desta que se criam e mantêm relações entre as mesmas e os *stakeholders* no geral, tendo como recurso ferramentas de comunicação. Safko e Brake (2009) evidenciam que não só é importante desenvolver, posicionar e aperfeiçoar os produtos e serviços, mas acima de tudo há que ter um bom marketing.

Ekhlassi *et al.* (2012) definem a comunicação de marketing como sendo uma frase geral que descreve todos os tipos de ferramentas diferentes que fornecem mensagens através de diferentes meios de comunicação para o público, a fim de construir a marca. Os mesmo autores, enumeram algumas ferramentas de comunicação que são utilizadas no marketing como sendo as principais: publicidade, marketing direto, promoções de vendas, relações públicas, venda diretas, eventos, patrocínios, atendimento ao cliente e embalagem.

Uma comunicação corporativa não serve apenas para transmitir uma mensagem ao mercado, acima de tudo tem como finalidade gerar *feedback*. Se esta for bem conseguida, para além de *feedback*, pode levar clientes a conhecer um novo produto ou marca, a recomprar e a tornarem-se fiéis, seja à empresa, ao produto ou à marca (Corniani, 2006). Torna-se vital tornar as funções e atividades utilizadas na estratégia de marketing mais comunicativas, tendo como foco um público-alvo delineado e estudado que possivelmente estará mais recetível a estas mensagens selecionadas. A comunicação de marketing é então projetada para transmitir a audiências específicas, mensagens destinadas a simplificar os processos de marketing (Corniani, 2006).

Duncan e Mulhern (2004), Schultz e Schultz (1998) e Shimp (1999) citados por Reid (2005), explicam, segundo vários artigos por ele analisados, que o marketing em massa tem vindo a perder a sua força uma vez que a comunicação acaba por se fragmentar nos canais, e a fidelidade à marca e *media* tem vindo a diminuir ou desaparecer. Destarte, foi necessária a criação de novas estratégias de modo a focar a mensagem que desejam transmitir, para que não haja “ruído” ou a mesma se perca.

Algumas organizações têm apostado mais no marketing orientado para relações, visto que é uma estratégia que consiste numa relação mais próxima e consciente de ambas as partes.

2.3.1 Comunicação de Marketing Tradicional

Antigamente, o procedimento para atrair consumidores não era tão complexo, pois existia apenas um meio de comunicação entre os consumidores e as empresas. Todavia, com o surgimento da *social web*, o processo de comunicação tornou-se bi-lateral. Isto é, não são apenas as empresas que estão envolvidas, mas também os consumidores (Ali *et al.*, 2019). As novas tecnologias de informação e comunicação permitem que utilizadores se conectem entre si e troquem opiniões e experiências *online* (Etter *et al.*, 2018). No entanto, as ferramentas e táticas do marketing tradicional não se tornaram obsoletas, devido ao seu elemento *confiança* que é superior ao do *social media* (Ali *et al.*, 2019). A comunicação tradicional utilizada a partir dos *mass media*, como televisão, jornais, revistas, atinge um segmento da sociedade maior que o do *social media*, porém, nestas ferramentas a sua interação é limitada. (Deephhouse, 2000; Blevins e Ragozzino, 2018; Stephen e Galak, 2012; Ali *et al.*, 2019). Assim, as empresas devem recorrer a atividades tradicionais que aproximem mais o cliente à empresa, como eventos, atendimento ao cliente, relações públicas ou marketing/vendas diretas.

Quanto à influência que a comunicação tradicional tem na reputação organizacional, esta tem mais impacto nos principais *stakeholders*. Isto porque, como referido anteriormente, transmite mais confiança que o *social media*, posto que este último tem características como dispersão de conteúdo, ruído e dificuldade na perceção de quem está a comunicar com o consumidor (Blevins e Ragozzino, 2018). Ali *et al.* (2019) acrescentam que a comunicação tradicional afeta diretamente o reconhecimento e a imagem funcional da marca. Em contraste, Etter *et al.* (2018) consideram que se a definição de principais *stakeholders* de Blevins e Ragozzino (2018) é de pessoas que já tenham comprado, trabalhado ou tido contacto direto com a empresa, então as suas opiniões são baseadas na experiência direta que tiveram e não pelo *media*. Por outro lado, não negam que a população em geral possa contrair a sua opinião pelos *media*, sejam eles tradicionais ou digitais.

2.3.2 Comunicação de Marketing Digital

Nos últimos anos, múltiplas empresas e negócios têm utilizado as novas tecnologias digitais, como a Internet e outros *media*, de modo a conduzirem a sua

comunicação de marketing. Esta digitalização de fluxos e canais resultou num crescimento do marketing digital de uma forma muito dramática e dinâmica (El-Gohary, 2010) e tornou-se uma condição fundamental para que os mercados globais se desenvolvam e haja uma decrescente importância das fronteiras (físicas, administrativas, linguísticas, monetárias etc.). Gurau (2008) defende ainda que o impacto que a tecnologia da Internet tem na comunicação de marketing, se deve a três principais fatores: interatividade, transparência e memória. Assim, a Internet distingue-se dos restantes canais e devido às suas vantagens tornou-se a primeira e principal *media* interativa.

A comunicação de marketing digital tem como principais características: o rearranjo de informações, acessibilidade, interação de navegação, velocidade e custo marginal praticamente nulo. Juntas, estas cinco características podem formar a essência da digitalização de conteúdo (Koiso-kanttila, 2004).

Segundo Adolpho (2011), o consumidor atual procura informação no mundo *online*, dado a sua abundância e acessibilidade, o que leva a que a exigência seja elevada porque as ofertas são bastantes também. É importante conhecer bem o consumidor através das suas pesquisas efetuadas, quanto a valores, desejos, críticas e experiências. Assim, será mais fácil para as empresas chegarem aos seus públicos-alvo em concreto, e “venderem” o produto com sucesso. (Lassila e Hendler, 2007; Barassi e Treré, 2012) denotam que a revolução social que se deu na utilização das tecnologias *web*, resultou numa utilização não só como meio de publicação, mas também de participação e interação com os consumidores. Os autores Safko e Brake (2009) consideram os consumidores como sendo co-produtores dos produtos e serviços da empresa dado que têm o poder de dar *feedback*, o que consequentemente acaba por melhorar a sua experiência. Corniani (2006) destaca a importância destes fatores emocionais de envolvimento e compromisso que se geram, e que acabam por resultar na base da lealdade de compra.

Corniani (2006) reconhece a comunicação digital como sendo um tipo de comunicação corporativa, sendo um dos aspetos mais significativos das tecnologias digitais nas empresas, a possibilidade de execução controlada (*feed-forward*) e os fluxos de retorno (*feedback*) associados a cada fluxo de comunicação. As tecnologias digitais permitem às empresas obter e gerir de maneira adequada enormes quantidades de informação que são adquiridas gradualmente, acompanhando o comportamento do

indivíduo, desenvolvendo a compreensão das mesmas ao longo do tempo (criando perfis) e investindo na relação estabelecida.

Anteriormente, foram referidas as ferramentas que são utilizadas na comunicação de marketing. Todavia, com todas as alterações existentes, importa entender qual o impacto que esta era digital teve nas mesmas e como é que o conteúdo distribuído via canais digitais adicionou valor aos serviços e à empresa. Para isso, baseei-me na Tabela III de Ekhlassi *et al.* (2012).

- Publicidade: criaram-se *outdoors* com imagens que se movem; anúncios de Internet através de *websites*, redes sociais, marketing de email, marketing viral, *pop up*, etc; envios com maior qualidade, mais rápidos, mais segmentado e menos dispendioso, via tv e rádios digitais;
- Marketing direto: identificação dos clientes que tendem a chegar à mensagem da marca, através de uma base de dados;
- Promoção de vendas: criação e uso de uma base de dados de clientes através de ferramentas de tecnologias de informação e consequentemente uma oferta mais acertada de produtos para cada cliente;
- Relações públicas, eventos e patrocínios: envio de novidades mais rápido e eficaz para os repórteres através de e-mail ou outros canais digitais;
- Vendas diretas: possibilidade de mostrar o *website* ou catálogo da empresa em reuniões de vendas;
- Atendimento ao cliente: facilitamento do atendimento ao cliente via Internet.

Deste modo, é de notar que a digitalização dos meios permite uma redução de custos aliada a uma redução de tempo despendidos. Assim, as empresas para além de adicionarem valor aos seus serviços e de se manterem atualizadas no mercado, ganham vantagem competitiva comparativamente aos seus concorrentes que têm barreiras à mudança e atualização.

2.3.3 Comunicação Integrada de Marketing

A comunicação integrada de marketing é uma comunicação utilizada para alinhar todas as atividades de comunicação com a intenção de garantir que a personalidade da marca, mensagens e posição sejam derivadas de uma estratégia única e sejam entregues ao cliente com sinergia entre todos os elementos de comunicação (Ekhlassi *et al.*, 2012).

Ekhlassi *et al.* (2012) evidenciam outra definição do conceito citando Schultz e Schultz (2004), que explicam que é um processo através do qual as empresas aceleram os seus retornos alinhando os objetivos da comunicação com os objetivos corporativos. Mencionam ainda a definição por Duncan e Ouwersloot (2008), que afirmam ser um conceito que direciona e coordena o processo de planeamento, implementação e supervisão de mensagens de marca pelas quais a relação marca-cliente é contruída.

Reid (2005) cita no artigo os autores (Duncan e Moriarty, 1997; Keller, 2001) que referem que a CIM desempenha um papel estratégico na gestão do lado intangível dos negócios, auxiliando a elaboração de relacionamentos com clientes e outros *stakeholders* interessados de forma a criar perceções positivas, atitudes e comportamentos para com as marcas. Por último, Gurau (2008) constata que a integração de procedimentos de comunicação de marketing foi considerada um resultado de gestão centralizada, orçamento centralizado e similaridade de mensagens, em todos os canais de comunicação.

Para a presente dissertação considera-se que, a CIM é um processo de planeamento estratégico, que procura integrar várias atividades de comunicação através de diferentes canais, com o objetivo de transmitir de forma constante a mesma mensagem e valores da empresa. Através desta comunicação, espera-se que os clientes criem perceções positivas quanto à marca, e tenham uma relação mais próxima com a mesma tornando-se leais.

No entanto, existem barreiras organizacionais significativas para a implementação do conceito das CIM, que devem ser avaliadas e tomadas em consideração aquando do planeamento de forma a facilitar o processo. Segundo Gurau (2008) as barreiras são: falta de comunicação horizontal, especialização funcional, descentralização, falta de planeamento e experiência na CIM, falta de orçamento, falta de tecnologia de banco de dados, cultura corporativa e medo da mudança.

Tendo em conta as barreiras existentes, surge ainda a questão da dimensão da empresa e se esta característica terá influência quanto à estratégia ou dificuldades na implementação do conceito das CIM. Reid (2005), Cornelissen, Lock e Gardner (2001), Low (2000), Nowak e Phelps (1994), defendem que as empresas de dimensão menor e com hierarquias de marcas menos complexas, têm menos probabilidade de elaborar diversos programas de comunicação de marketing. Estão ainda menos propensas a adotar

uma formalização rígida departamental e, portanto, podem estar mais propensas a serem integradas ou terem adotarem processos consistentes como a CIM.

3. Modelo Conceptual e Proposições do Estudo

3.1 Modelo Conceptual

Este estudo teve como principal objetivo compreender as principais diferenças entre as estratégias de orçamentação e de comunicação do departamento de marketing de várias empresas, tendo em conta a dimensão das mesmas. Assim, em concordância com os objetivos do estudo, o modelo conceptual proposto neste trabalho tem por base estudos de Duncan e Moriarty (1997) e a operacionalização de Reid (2005). No modelo conceptual adaptado, são listados os elementos que permitirão analisar os objetos de estudo, e consequentemente, dar resposta às proposições apresentadas posteriormente.

Considerando o enunciado, propõe-se o modelo de investigação (figura 1).



Figura 1.- Modelo Conceptual.

Fonte: Elaboração própria baseada em Duncan e Moriarty (1997) utilizado por Reid (2005)

3.2 Quadro Referencial Teórico e Proposições

Considerando os pontos expostos e abordados no capítulo da revisão de literatura da presente dissertação e tendo em conta o modelo conceptual acima apresentado, explicitam-se de seguida os conceitos-chave que suportam a pesquisa (tabela II):

Tabela II - Quadro Referencial Teórico.

Dimensão	Conceito	Definição	Referência
Antecedentes	Estratégia	A estratégia é a arte de coordenar os recursos (dinheiro, recursos humanos e materiais) de modo a atingir os fins (lucros, satisfação do cliente e crescimento da empresa) como definido pela política da empresa e seus objetivos.	(Paley, 2005)
	Planeamento	O planeamento traduz-se numa ferramenta que ajuda o gestor a liderar melhor a empresa estabelecendo metas.	(Drucker, 1954)
	Orçamento	É um plano de negócio a curto prazo da empresa e traduz as metas e estratégias de uma organização e inclui um conjunto de cronogramas operacionais detalhados.	(Hoque, 2005, p. 26)
Performance da CIM	Comunicação de Marketing	Comunicação projetada para transmitir a audiências específicas mensagens destinadas a simplificar os processos de marketing.	(Corniani, 2006)
	Comunicação Integrada de Marketing	Tem como intenção garantir que a personalidade da marca, mensagens e posição sejam derivadas de uma estratégica única e sejam entregues ao cliente com sinergia entre todos os elementos de comunicação.	(Ekhlassi <i>et al.</i> , 2012)
	Comunicação Digital de Marketing	Múltiplas empresas e negócios têm utilizado as novas tecnologias digitais, como a Internet e outros <i>media</i> eletrónicos, de modo a conduzir a sua comunicação de marketing, levando a um crescimento do marketing digital.	(El-Gohary, 2010)
	Comunicação Tradicional	Interação social limitada fornecida pelos <i>media</i> tradicionais, definida como organizações de imprensa, como jornais, rádio e televisão, que informam o público em massa.	(Deephouse, 2000)
Outcomes	Vantagens Competitivas	São os recursos e capacidades de uma empresa que permitem superar as forças competitivas no setor	(Dess <i>et al.</i> , 2014)
	Satisfação dos Clientes	É a avaliação geral do fornecedor de serviços em termos de experiências cumulativas dos clientes quanto a um serviço específico.	(Li e Petrick, 2010; McDougall e Levesque, 2000)
	Performance de Vendas	É o desempenho da empresa face às vendas que é influenciado por características individuais (motivação e habilidades) e fatores situacionais (dificuldade, sorte, motivação e capacidade dos concorrentes).	(Dai <i>et al.</i> , 2018)

Fonte: Elaboração própria.

Desta forma, consideraram-se as seguintes proposições (tabela III) a que se pretende dar resposta com a recolha e análise dos dados primários.

Tabela III – Proposições do Estudo.

P1	A implementação de estratégias está condicionada a dois conjuntos de componentes: estruturais e fatores comportamentais.
P2	As empresas que se focam maioritariamente em estratégias de marketing para um público segmentado têm o intuito de estabelecer relações aumentando o nível de lealdade e gerem o <i>feedback</i> recebido.

P3	O método de orçamentação tradicional é inadequado para empresas que estejam inseridas em ambientes competitivos e inconstantes e cria barreiras à mudança e partilha de informação entre departamentos.
P4	As empresas que integram a sua comunicação de marketing obtêm melhores resultados quanto a vantagens competitivas e a performances de vendas.

Fonte: Elaboração própria.

4. Metodologia

O capítulo da metodologia tem como objetivo esclarecer quanto ao tipo de estudo, abordagem e estratégias seguidas, amostragem e, posteriormente, a recolha e análise de dados.

4.1 Objetivo, Tipo de Estudo, Abordagem e Estratégia

Filosoficamente o estudo segue um paradigma de investigação denominado de realismo direto, na medida em que, este realismo defende que o que vemos da realidade é o que obtemos, ou seja, que o que experienciamos através dos nossos sentidos retrata exatamente o mundo como este é (Saunders, Lewis, e Thornhill, 2012, pp. 114). Por forma a responder às questões de pesquisa e proposições anteriormente referidas, a pesquisa conduzida adotou uma abordagem dedutiva, isto é, baseou-se em pesquisas, artigos e teorias anteriormente realizadas por outros autores (parte geral), de modo a aprofundar o conhecimento nas áreas de interesse para o estudo (caso particular) (Saunders *et al.*, 2012, pp. 127).

Dado que o conhecimento existente acerca do tema é limitado, e escassa foi a investigação realizada acerca da temática ou autores que abordassem a mesma, a estratégia adotada foi um *case study*. Por outras palavras, o estudo foca-se em empresas selecionadas para o efeito, que tenham relevância para o contexto e para o que se pretendeu explorar. Como referiu o autor (Robson, 2002; citado por Saunders *et al.*, 2012, pp. 145), é uma estratégia que envolve investigação empírica de um fenómeno no contexto da vida real, utilizando várias fontes que o comprovem. Assim, foi possível retirar conclusões que realmente satisfizessem e respondessem às questões de pesquisa e proposições colocadas. O estudo concentra-se na análise das estratégias de orçamentação e de marketing aplicadas pelas empresas num exercício, e tendo em conta a restrição temporal pré-estabelecida, o seu horizonte temporal define-se como *cross-sectional* (Saunders *et al.*, 2012, pp. 155).

4.2 População e Amostra

Neste estudo, a amostra foi constituída por oito indivíduos, que eram diretores ou responsáveis pelo marketing da empresa. A técnica de amostragem que se aplicou foi não probabilística, visto que, a amostra selecionada não foi escolhida estatisticamente de forma aleatória (Saunders *et al.*, 2012, pp. 233) e intencional, dado que os entrevistados foram selecionados de acordo com o entendimento da discente, procurando dar resposta às proposições (Neuman, 2005; citado por Saunders *et al.*, 2012). Este tipo de amostra não despende muitos gastos, é conveniente e rápida; porém, não permite uma generalização direta de uma população específica, dado que é o investigador que utiliza o seu julgamento para decidir os entrevistados (Malhotra e Birks, 2006).

Como é possível verificar na Tabela III do Anexo 2, da amostra entrevistada, cinco indivíduos eram do sexo feminino enquanto que os restantes três eram do sexo masculino. Na generalidade os entrevistados possuíam o grau de mestre, e a área de estudo estava diretamente relacionada com marketing ou gestão. Os cargos ou funções desempenhadas pelos mesmos, estavam em grande parte relacionados com marketing ou desenvolvimento e gestão do produto.

4.3 Recolha de Dados

A pesquisa efetuada teve um propósito exploratório, no sentido em que se pretendia aferir quais os fatores que influenciam o processo de decisão das empresas quanto à escolha das suas estratégias de marketing e orçamentais. Isto é, aprofundar tanto quanto possível a investigação, de modo a resultar numa recolha de dados rica em detalhes e informação relevantes para a realização do estudo, e que permitam ainda dar respostas às questões formuladas (Saunders *et al.*, 2012, pp. 138).

Esta investigação caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, tendo como escolha metodológica o método único para a recolha e análise de dados. Recorreu-se a entrevistas em profundidade semi-estruturadas, o guião das mesmas encontra-se no Anexo 1, com procedimentos de análise (Saunders *et al.*, 2012, pp. 152). A discente conduziu as entrevistas entre o dia 30 de julho e o dia 28 de agosto, perfazendo um total de oito entrevistados, dos quais quatro responderam presencialmente, dois via Skype e os restantes dois via chamada telefónica.

A escolha por este tipo de entrevista, deveu-se ao facto de haver a necessidade de obter respostas às mesmas perguntas por parte de todos os responsáveis pelo departamento de marketing das diferentes empresas. Desta forma, foi possível comparar as diferentes estratégias, opiniões e métodos de cada empresa. Com o auxílio do programa MaxQDA, foram realizadas análises, interpretações e recolhas de conclusões dos dados retirados.

Contudo, primeiramente, e por forma a suportar a recolha de dados primários, a discente reuniu dados secundários – informação previamente publicada, tendo sido recolhida com finalidades distintas às deste estudo (Malhotra e Birks, 2006) – procedendo à consulta de artigos, livros, dissertações e teorias relevantes para o tema, em base de dados e outras fontes como jornais de especialidade.

4.4 Guião de Entrevista e Estrutura

Com o propósito de dar resposta aos objetivos do presente estudo, às perguntas de investigação e testar as proposições desenvolvidas, formulou-se um guião de entrevista semi-estruturada segundo o entendimento da discente. A sua versão final encontra-se disponível para consulta no Anexo 1.

A estrutura do guião iniciou-se com perguntas de âmbito pessoal, com a finalidade de melhor entender e conhecer a amostra entrevistada. Os dados recolhidos na referida seção da entrevista, podem ser consultados na Tabela III do Anexo 2. De seguida, surgiram questões de maior desenvolvimento e focadas em diferentes áreas, para que fosse possível averiguar o pretendido.

4.5 Tratamento dos Dados

O processo de análise de dados teve lugar após o término da sua recolha e, devido à natureza qualitativa dos mesmos, foi feito com recurso ao programa MaxQDA. O número total de entrevistas conduzidas foi oito, sendo que quatro foram empresas de pequena ou média dimensão e as restantes quatro empresas de grande dimensão.

5. Análise e Discussão de Resultados

5.1 Caracterização da Amostra

A amostra do presente estudo é constituída por oito indivíduos, encontrando-se a exposição dos seus dados sociodemográficos, de forma mais detalhada, no Anexo 2. Dos inquiridos, a maioria tem formação em marketing ou áreas similares, como gestão, bem como um período de experiência na área considerável. Têm também cargos nas empresas, relacionados com o departamento de marketing ou focados no crescimento do produto sendo, portanto, indivíduos que reúnem as características necessárias e com conhecimentos mais aprofundados para esclarecer as questões colocadas por mim, aquando da realização da entrevista.

5.2 Discussão dos Resultados

Este capítulo visa analisar e apresentar os dados recolhidos através das entrevistas semi-estruturadas realizadas às empresas. Os dados apresentados posteriormente, procuram dar resposta às perguntas de investigação propostas para que se possa aferir no seguinte capítulo se as proposições podem ser seguradas. A análise teve ainda como foco averiguar que características são contrastantes entre as empresas de diferentes dimensões.

5.2.1 Componentes Estruturais e Fatores Comportamentais

No presente estudo, foi pedido aos entrevistados que detalhassem diversas componentes do ambiente de trabalho, tanto a nível estrutural como comportamental, de modo a aferir quais são os maiores constrangimentos quanto à implementação eficiente de estratégias. As respostas fornecidas pelos entrevistados foram agrupadas por dimensão de empresa e apresentadas em nuvens de palavras (figuras 2 e 3) que se encontram no Anexo 4.

5.2.1.1. Componentes Estruturais

Dimensão da Empresa

Questionou-se aos entrevistados se julgam que a dimensão da empresa dificulta a implementação de estratégias e o porquê. Retirou-se a conclusão de que as empresas de menor dimensão sentem que a dimensão dificulta, devido à falta de recursos por parte das

mesmas; enquanto que as empresas de maior dimensão acreditam que dificulta, seja por falta de recursos e/ou demasiados serviços ou burocracias envolvidas.

“Dificulta em termos de falta de recursos humanos”	(Empresa A, Microempresa)
“Pode dificultar em termos de recursos financeiros.”	(Empresa B, PME)
“Temos menos recursos e por isso não conseguimos testar muitas estratégias.”	(Empresa C, <i>Startup</i>)
“Pode dificultar a nível de recursos humanos uma vez que a empresa está a crescer muito e estes não estão a acompanhar.”	(Empresa E, Grande Empresa)
“Temos demasiados serviços isso pode dificultar.”	(Empresa F, Grande Empresa)

Comunicação Horizontal/Vertical

No que toca ao tipo de comunicação existente nas empresas, foi claramente perceptível que nas empresas de menor dimensão não surgem barreiras quanto à comunicação interdepartamental; em contraste, nas empresas de maior dimensão, a hierarquia estrutural da empresa reflete-se no tipo de comunicação utilizada.

“É acessível chegar a qualquer pessoa independentemente do cargo.”	(Empresa B, PME)
“Temos uma comunicação muito vertical.”	(Empresa C, <i>Startup</i>)
“Partilhamos tudo muito a nível de cada departamento no dia-a-dia, mas sem dificuldades de chegar a pessoas de diferente posição hierárquica.”	(Empresa D, <i>Startup</i>)
“Acaba por haver muita hierarquia enraizada.”	(Empresa E, Grande Empresa)
“Tentamos que não seja uma comunicação muito hierarquizada e temos ações que promovem isso.”	(Empresa G, Grande Empresa)
“Há quem a facilite e quem a dificulte (a comunicação vertical).”	(Empresa H, Grande Empresa)

Aprovações

Neste ponto, procurou-se aferir se existe liberdade para implementação de novas estratégias, ou se são necessárias autorizações de superiores, bem como burocracias envolvidas, que atrasem a atividade/campanha. Concluiu-se que nas empresas de menor

dimensão há maior liberdade; nas empresas de maior dimensão, já se sente uma maior necessidade quanto a aprovações e burocracias.

“Assim que são aprovadas implementamos.” (Empresa B, PME)

“Todos os dias pensamos em ideias novas e aplicamos imediatamente.” (Empresa C, *Startup*)

“Há poucas burocracias e torna-se mais fácil pôr em prática mal seja aceite pela direção.”
(Empresa D, Grande Empresa)

“Não são necessárias confirmações ou validações, há proximidade com a administração.”
(Empresa F, Grande Empresa)

“... as aprovações vêm de fora e são pessoas que não conhecem o mercado, atrasando-nos.”
(Empresa H, Grande Empresa)

5.2.1.2. Fatores Comportamentais

Cultura Positiva

A cultura positiva passa por uma sensação de pertencimento e alinhamento cultural. Em relação a este fator, as empresas de menor dimensão, na maioria, não se focam muito na cultura e as que o fazem tentam que as pessoas se insiram na mesma; no que diz respeito às empresas de maior dimensão, estas sentem que pode ser feito um maior esforço para se enquadrarem os trabalhadores com a cultura.

“Damos muita importância aos valores da empresa e a que as pessoas se insiram.”
(Empresa B, PME)

“Tentamos que a empresa seja muito inclusiva, há flexibilidade...” (Empresa C, *Startup*)

“Não temos uma cultura muito vincada.” (Empresa D, *Startup*)

“As pessoas que não têm também não fazem por ter.” (Empresa E, Grande Empresa)

“...algumas pessoas podiam estar bem mais enquadradas na cultura da empresa.”
(Empresa H, Grande Empresa)

Marketing Interno

O marketing interno é um fator comportamental que envolve comunicação e transparência entre departamentos. Assim, as empresas no geral tentam partilhar a informação ao máximo, nem que seja mensalmente, para que possam estar informados

acerca do que está a ser desenvolvido, tanto a nível de produto como de campanhas de marketing.

“A informação não sai do departamento senão para o comercial.”

(Empresa A, PME)

“Há uma comunicação diária no que é desenvolvido seja qual for o departamento.”

(Empresa C, *Startup*)

“Tentamos que a informação seja partilhada ao máximo.” (Empresa G, Empresa Grande)

“...reunião mensal para saber objetivos, resultados, campanhas e novidades internas.”

(Empresa H, Empresa Grande)

Medo de Mudança

O medo da mudança e atualização pode ser uma das maiores barreiras quanto à eficiência da implementação de novas estratégias na empresa. Isto, porque os trabalhadores têm receio de alterar os processos utilizados, impedindo que haja melhorias e se criem vantagens competitivas. As empresas no geral estão em concordância no que toca a este assunto, referindo que acarreta muito esforço e que quanto mais tempo se utiliza num processo mais complicado se torna alterá-lo.

“(Os trabalhadores) defendem que requer muito esforço e preferem não arriscar.”

(Empresa B, PME)

“Sente-se dificuldades com a gestão de egos.”

(Empresa C, *Startup*)

“Quanto mais tempo se investe em algo mais difícil será a mudança.” (Empresa D, *Startup*)

“Há trinta anos que se fazem as coisas de modo igual e torna-se difícil entender que a mudança é algo bom.”

(Empresa E, Grande Empresa)

“Não depende só de nós e demora muito tempo.”

(Empresa F, Grande Empresa)

Em suma, as empresas de menor dimensão sentem que os maiores entraves à implementação eficiente de estratégias, são a falta de recursos, e o medo de mudança e de atualização de processos e estratégias na empresa. Estes fatores estão correlacionados, uma vez que, os recursos das empresas são escassos e há receio de apostar em novas ideias podendo estas não corresponder às expectativas. No que diz respeito às empresas de maior dimensão, os maiores constrangimentos à implementação eficiente de

estratégias são as aprovações necessárias para poderem prosseguir com a estratégia, que acaba por atrasar os procedimentos; a hierarquização que ainda se encontra muito presente neste tipo de empresas e que leva a que estas não tenham uma comunicação tão aberta; e por último, o medo de mudança e atualização que pode também levar à implementação mais morosa de estratégias. Deste modo, é possível constatar que a proposição (1), se suporta, e que alguns destes fatores condicionam de facto a implementação das estratégias.

5.2.2 Estratégias de Marketing para um Público-Alvo

Em relação às estratégias de marketing para um público-alvo, foi pedido aos entrevistados que explicitassem quais as atividades que resultam na criação de relações próximas com os clientes e consequentemente fidelização, que tipo de canais utilizam para transmitir as mensagens, o tipo de estratégias utilizadas e ainda se o público-alvo é estudado e segmentado. Estas informações foram agrupadas por dimensão de empresa e apresentadas em nuvens de palavras (figuras 4 e 5) que se encontram no Anexo 4.

Canal

Os canais são os meios através dos quais as empresas transmitem as suas mensagens ao público desejado. O estudo considerou como canais, o tradicional e o digital, e tentou averiguar qual dos dois é mais utilizado pelas empresas e o porquê. Foi possível retirar das entrevistas que, neste caso, não depende da dimensão das empresas, mas sim do tipo de produto ou serviço que a empresa oferece. Na globalidade as empresas utilizam os meios digitais para chegar a um público mais vasto ou a um público segmentado, e posteriormente utilizam os meios tradicionais e as redes sociais para ter um contacto próximo com os consumidores, criando uma relação mais pessoal acabando por fidelizar o cliente.

“Para o meu tipo de cliente os canais tradicionais são mais eficazes... eventos de maneira a captar pessoas... e-mail para criar relação com clientes B2B.” (Empresa A, Microempresa)

“O canal digital serve para angariar clientes e o tradicional para fidelizar através de uma relação mais direta e pessoal.” (Empresa B, PME)

“Mantemos uma relação mais próxima especialmente a partir do email ou chats da app e assim fidelizamos o cliente.”
(Empresa D, *Startup*)

“Nas redes sociais mantemos um contato mais próximo. Em termos de fidelização tem a ver com as ativações que fazemos e eventos.”
(Empresa G, Grande Empresa)

“Hoje em dia o consumidor quer cada vez mais uma relação próxima e personalizada com a marca, é muito importante a interação que existe, principalmente nas redes sociais.”
(Empresa H, Grande Empresa)

Segmentação

A segmentação permite às empresas escolher um público-alvo que, potencialmente será um tipo de consumidor que tem interesse em bens e serviços como os que a empresa comunica. Os entrevistados partilharam que, de facto, têm um ou vários público-alvo delineados e estudados, e que a comunicação é adaptada aos mesmos. No entanto, o que varia de empresa para empresa, são as origens da decisão do tipo de segmentação.

“Focamo-nos no consumidor ideal no momento... todas (as mensagens) são segmentadas, nenhuma é generalizada.”
(Empresa B, PME)

“É importantíssimo ter um público-alvo delineado e estudado.”
(Empresa C, *Startup*)

“Segmentado por público-alvo que acabam por ser grupos diferentes, sendo apenas uma campanha.”
(Empresa D, *Startup*)

“Diferentes públicos-alvo para diferentes produtos, temos uma comunicação adaptada.”
(Empresa E, Grande Empresa)

“Temos um público-alvo e a nossa comunicação é adaptada para o mesmo, em termos de gostos, pesquisas e idade.”
(Empresa F, Grande Empresa)

Outbound/Inbound

Em relação ao tipo de estratégias de marketing utilizadas, decidi realçar as estratégias *Outbound/Inbound*, que definem se a empresa força as mensagens, ou espera que seja procurada pelos consumidores, respetivamente. As empresas de menor dimensão utilizam em maior quantidade a estratégia *Inbound*, ao passo que as empresas de maior dimensão utilizam *Inbound*, mas o seu foco são as *Outbound*. Isto resulta da utilização contínua de *paid media*.

- “Utilizo *Inbound* para ter uma relação mais próxima que traz mais benefícios a longo prazo.”
(Empresa A, Microempresa)
- “Focamo-nos mais em *Inbound*, tentamos fazer *targeted marketing* e *remarketing*.”
(Empresa C, *Startup*)
- “*Inbound* é o que mantemos regularmente.”
(Empresa E, Grande Empresa)
- “Maioritariamente *Inbound*... um pouco *Outbound* a nível de *paid media*, por exemplo, *Ad Words* do Google.”
(Empresa F, Empresa Grande)
- “Trabalhamos mais *Outbound*, no sentido de *paid media* para um público segmentado.”
(Empresa G, Grande empresa)

Gestão do Feedback

Escolhido o canal, a mensagem, estratégia e público com quem desejam comunicar, resta analisar se correu como planeado e se os objetivos foram cumpridos. Para isso, nada como perguntar diretamente aos consumidores com quem se comunicou, e recolher o *feedback* analisando-o posteriormente. Independentemente da dimensão, as empresas entrevistadas afirmaram recolher *feedback* e tratar dos dados, de modo a tomarem medidas para melhorar ou adaptar as estratégias e atividades de marketing por elas utilizadas.

- “É importante receber *feedback*, analisar e conhecer bem o cliente, os seus gostos e interesses para que haja uma comunicação mais eficaz.”
(Empresa B, PME)
- “Temos atenção ao *feedback*.”
(Empresa C, *Startup*)
- “Baseamo-nos muito na opinião e no *feedback*.”
(Empresa E, Grande Empresa)
- “Não gerimos apenas o *feedback* dos consumidores finais, mas também dos retalhistas.”
(Empresa H, Grande Empresa)

Dependendo do tipo de cliente (B2B ou B2C), as empresas optam por utilizar o canal mais adequado aos mesmos. O canal digital é mais procurado para atrair novos clientes, especialmente por ser possível segmentar melhor o público que se pretende atingir, com ferramentas de *paid media* como o *Ad Words* da Google. O canal tradicional é mais requisitado para conseguir um contacto próximo e conseguir criar fidelização por parte dos clientes da empresa, utilizando, por exemplo, eventos. Outro aspeto a ter em

conta quanto à criação de relações próximas e lealdade, é a gestão do *feedback* dado pelos clientes. Se estes sentirem que são ouvidos e que as empresas dão resposta às suas questões, sugestões e desejos, podem reconhecer que é uma marca que tem interesse neles. Dos entrevistados, a grande maioria confirmou que os dados direta ou indiretamente são tratados, e que se preocupam com as informações recolhidas. Conclui-se assim, que as empresas que procuram estabelecer relações próximas com os clientes têm o cuidado de segmentar o seu público-alvo, e posteriormente analisar o *feedback* recebido, mantendo a proposição (2).

5.2.3 Orçamentação Tradicional e Constrangimentos

Segundo os autores da revisão de literatura do presente estudo, a orçamentação tradicional tem características inadequadas a empresas que estejam inseridas em ambientes altamente competitivos e inconstantes. Para além disso, criam barreiras à partilha de informação e à mudança, bem como necessitam de grande investimento temporal e monetário. Os constrangimentos apostados pelos entrevistados foram agrupados por dimensão de empresa e apresentados em nuvens de palavras (figuras 6 e 7) que se encontram no Anexo 4.

Dimensão

A dimensão das empresas, como já foi possível verificar, afeta várias componentes, como os recursos, o ambiente em que a empresa se insere, as barreiras ou estratégias escolhidas. Deste modo, questionou-se aos entrevistados qual o método de orçamentação utilizado por cada empresa, para averiguar se se adequa à sua dimensão, tendo em conta os autores estudados.

“A orçamentação é feita no momento.”	(Empresa A, Microempresa)
“Vamos planeando à medida que o tempo vai passando e as oportunidades vão surgindo.”	(Empresa C, <i>Startup</i>)
“...tradicional porque somos obrigados a apresentar o plano anual.”	(Empresa F, Grande Empresa)
“Tradicional, claro que podem surgir apontamentos.”	(Empresa G, Grande Empresa)

Ambiente Competitivo e Inconstante

Os ambientes mais competitivos e inconstantes sentem-se em maior peso nas empresas mais pequenas, ou no caso da “Empresa H”, que é uma multinacional.

“Alteramos o plano constantemente se sentirmos algo errado.” (Empresa B, PME)

“Revisão contínua para ir melhorando e adaptando.” (Empresa D, *Startup*)

“Só se sentirmos que algo está a perder a força em termos de comunicação ou resultados é que vamos rever e alterar.” (Empresa G, Grande Empresa)

“É revisto todas as semanas, o mercado é muito dinâmico e competitivo... temos de ser proativos e não reativos para acompanharmos o mercado.” (Empresa H, Grande Empresa)

Investimento

Questionou-se aos entrevistados, se na sua opinião se justificava o investimento monetário e temporal do planeamento da estratégia de orçamentação. Retirou-se das respostas que, as empresas com menores recursos não sentem tanta urgência no planeamento da orçamentação, em contraste, as empresas com maiores investimentos de recursos, têm necessidade de planear o orçamento.

“O orçamento tem impacto, mas não sinto que seja decisivo.” (Empresa B, PME)

“Sinto que hoje em dia muita da comunicação não necessita de orçamentação.” (Empresa C, Grande Empresa)

“Convém planear, para gerir o dinheiro e perceber onde se pode investir mais.” (Empresa E, Grande Empresa)

“Termos tudo planeado previamente é muito importante para termos uma linha de comunicação coerente.” (Empresa H, Grande Empresa)

O método de orçamentação depende de vários fatores, como recursos monetários e humanos, o tipo de estratégias de marketing que se tencionam aplicar ou até o mercado em que está inserida a empresa. Quanto à dimensão, concluiu-se que as menores empresas optam pelo método *Beyond Budgeting*, precisamente porque se encontram em ambientes altamente competitivos e inconstantes, enquanto que, as empresas de maior dimensão, preferem o método tradicional pelo facto de envolver grandes investimentos e necessitarem do planeamento e organização, que esse método fornece. Quanto à criação de barreiras à mudança e à comunicação interdepartamental, confere-se que as empresas

de maior dimensão, são as que mais sofrem com estas barreiras, visto que, são empresas por norma mais estruturadas, hierarquizadas e com processos mais vinculados nos hábitos dos trabalhadores. Por fim, comprova-se a proposição (3).

5.2.4 CIM e *Performance* Melhorada

Neste ponto, o objetivo é entender até que nível é que a comunicação, sendo integrada, traz melhores resultados a nível de vendas e de performance da empresa no mercado, mas também a nível de aumento das vantagens competitivas. Para isso, analisaram-se as Tabelas IV e V presentes no Anexo 3, que se construíram com os dados recolhidos nas entrevistas.

Empresas que utilizam CIM

Como referido na revisão de literatura, há empresas que seguem a estratégia de integrar as suas mensagens e atividades de comunicação e marketing. A maioria das empresas integra as suas mensagens porque acreditam que desse modo é possível criar mais consciência na mente dos consumidores, hábitos de compra e fidelidade à marca.

“A base da mensagem é sempre a mesma, depois temos em consideração o canal...”

(Empresa B, PME)

“Comunicamos a mesma mensagem, ou seja, integramos.”

(Empresa C, *Startup*)

“Depende do canal, do público e do conteúdo.”

(Empresa D, *Startup*)

“É importante utilizar os dois canais e utilizar a mesma mensagem para que fique na cabeça do consumidor.”

(Empresa E, Grande Empresa)

“Por estratégia nossa valorizamos diferentes modelos para diferentes situações.”

(Empresa F, Grande Empresa)

“Adapta-se de um canal para o outro, têm ligação, mas características diferentes.”

(Empresa G, Grande Empresa)

Vantagens Competitivas

As vantagens competitivas são os fatores diferenciadores que as empresas acreditam ter, quando comparadas com os seus concorrentes diretos. Estes dados encontram-se na Tabela IV do Anexo 3.

Performance de Vendas

A performance de vendas engloba informações como a quota de mercado, o crescimento de vendas, rentabilidade, atividade e canal que mais influencia o nível de vendas. Estes dados encontram-se na Tabela V do Anexo 3.

A integração da comunicação e atividades de marketing, permite às empresas uma sinergia das atividades e coerência nas mensagens que desejam transmitir aos clientes. Para isso, procurou-se investigar quantas empresas seguem esta estratégia e o porquê. Observou-se que grande parte das empresas integra as mensagens com o intuito de se manter na mente dos clientes e criar lealdade. Através dos dados recolhidos, organizados na Tabela IV do Anexo 3, verifica-se que da amostra de empresas entrevistadas, independentemente da dimensão, apenas metade integra as suas mensagens e atividades de comunicação e marketing. As empresas que não integram as suas mensagens, defendem que têm objetivos diferentes para cada canal ou públicos distintos e que, por isso, fazem campanhas diferenciadas para cada objetivo. As mesmas, afirmam não ter como vantagem competitiva um nível de reconhecimento elevado nem preços competitivos. Por outro lado, nas empresas que integram a CIM, os preços competitivos são a vantagem competitiva mais nomeada, seguida do nível de reconhecimento, relações estabelecidas e lealdade. No que toca à performance de vendas, organizadas na Tabela V, é possível observar que alguns dos entrevistados não responderam a algumas das questões o que complica a criação de relações entre a falta de integração da comunicação com algumas componentes da performance. Todavia, é de realçar que as empresas que não integram a comunicação preferem atividades relacionadas com o canal digital, nomeadamente publicidade, *outreach* e *social media*, quando têm o objetivo de aumentar as vendas. Em oposição, as empresas que integram a comunicação escolhem maioritariamente atividades no canal digital, no entanto, quando necessitam de aumentar as vendas forçosamente, utilizam as promoções de vendas.

Quanto à proposição (4), os dados recolhidos não permitem retirar conclusões com convicção.

6. Conclusões, Contributos, Limitações e Sugestões de Investigação

6.1 Conclusões

Por forma a conseguirem atingir os objetivos pretendidos e ponderados, é fundamental que as empresas criem, formalmente ou não, um plano de comunicação e de marketing. No entanto, a implementação deste plano pode levar algum tempo. Seja devido a impedimentos da direção, burocracias, escassez de recursos ou fatores estruturais ou comportamentais da empresa. É necessário, um empenho contínuo e um controlo ao longo do exercício para que as estratégias cumpram a sua função e, caso não estejam a corresponder às expectativas, sejam alteradas quando convier à empresa. As estratégias que as empresas aplicam, têm consequências bastante perceptíveis, principalmente a longo-prazo. É imprescindível coordenar recursos, estudar o mercado e concorrência, bem como, ter bem presente os objetivos que se deseja alcançar. Todos estes fatores influenciam a eficácia das estratégias e, consequentemente, se as empresas conseguem ser bem-sucedidas.

Um fator relevante para a escolha de estratégias, sejam elas financeiras, de gestão ou marketing, é a dimensão da empresa. São perceptíveis as diferenças que existem entre as estratégias, resultados e barreiras entre empresas de dimensões variadas. Uma vez que o mercado está cada vez mais competitivo, é de extrema importância que as empresas se mantenham atualizadas quanto a tendências, processos e surgimento de oportunidades. Se se conseguirem manter atualizadas e proativas, é o primeiro passo para que consigam expandir a sua base de clientes. Devem ainda concentrar os seus esforços e recursos onde o foco de atenção dos consumidores está no momento. Por exemplo, se verificarem que os seus públicos-alvo as têm procurado mais através de redes sociais ou *social media*, será então necessário criar um plano mais ligado aos canais digitais.

No que toca à comunicação e atividades de marketing, ambas são responsáveis por transmitir aos consumidores a mensagem que a empresa delineou, dependendo da estratégia. São ferramentas poderosas, que permitem informar os consumidores e criar relações mais próximas e duradouras, com o intuito de obter vantagens como: crescimento do negócio, aumento de notoriedade e de vendas. A comunicação é ainda responsável por gerar *feedback* para que se possa entender, do ponto de vista do consumidor, o que se pode melhorar e o que está a correr conforme o esperado. Um fator importante, que a maioria das empresas utiliza, independentemente da sua dimensão, são os públicos-alvo segmentados. Isto é, a criação de atividades e mensagens adaptadas aos públicos com que

as empresas pretendem comunicar. Acaba por se opor ao *mass media*, que foi considerada pelas empresas, na sua grande maioria, uma estratégia a utilizar pontualmente e muito dispendiosa, que acaba por fragmentar a mensagem e perder lealdade por parte dos consumidores. Atualmente, considera-se uma mais valia a criação e manutenção das relações próximas com os consumidores, de modo a que estes se sintam ouvidos, a criar lealdade e posteriormente levar à recompra.

Deste modo, damos resposta à primeira questão de pesquisa apresentada no estudo, que procurava examinar quais os fatores a ter em consideração no momento do planeamento de estratégias no departamento de marketing.

Quanto aos canais que as empresas utilizam para se relacionarem com os consumidores, é possível aferir que o digital está progressivamente a ganhar maior destaque quando comparado com o tradicional. Isto porque, as tecnologias se vão desenvolvendo e os públicos mais jovens têm gradualmente uma ligação mais afincada com este canal. Destarte, e independentemente da dimensão da empresa, as mesmas exprimem que a longo-prazo o canal que lhes traz mais valias, é o tradicional. Este canal possibilita o alcance de um número alargado de pessoas, elevar o nível de vendas exponencialmente e criar relações mais próximas com os consumidores. Já o digital, permite repetir a mensagem que se deseja transmitir a custos reduzidos, chegar a públicos diferentes e acima de tudo utilizar métricas. Independentemente do seu tamanho, as empresas têm focado os seus esforços para que tenham uma utilização prudente e eficiente deste canal, principalmente do *social media*.

Foi possível aferir que o consumidor tem necessidades e comportamentos diferentes de canal para canal. Deste modo, as empresas têm de decidir se apostam numa comunicação integrada de marketing, passando mensagens similares independentemente do canal, ou se preferem adaptar as mensagens aos canais, públicos e produtos. É possível verificar que as empresas de menor dimensão acabam a apostar mais no canal digital devido a: possibilidade de repetir a mensagem mantendo uma presença ativa na mente do consumidor, chegar a um público maior e segmentado, velocidade de comunicação e todas estas particularidades com custos reduzidos. Contudo, a integração da informação, permite criar perceções e comportamentos positivos para com as marcas e uma gestão mais focada nos objetivos chave. Para além disso, existem barreiras quanto à CIM que são apontadas pelas empresas, como a falta de experiência nas ferramentas de ambos os

canais, a escassez de recursos para se poderem focar em todas as atividades, e principalmente o medo de mudança e atualização, por parte de alguns membros. Todas estas barreiras, dependem muito da dimensão da empresa. As dimensões combinadas com as características da gestão da empresa resultam em situações propícias a que haja sucesso ou se criem vantagens competitivas ou, em contraste, que se tenham de adaptar as estratégias até encontrar o ponto ótimo.

As empresas de menor dimensão, consideraram na maioria que as suas vantagens competitivas passavam por terem um preço competitivo, relações próximas com os consumidores bem como lealdade por parte dos mesmos. Deste jeito, a nível de atividade e de canal que aumentam o volume de vendas, concordaram com a publicidade, principalmente se for segmentada e no canal digital. Já as empresas de maior dimensão, consideraram que as relações estabelecidas, o nível de interação face ao *social media* e a lealdade, são as suas vantagens competitivas. Relativamente à atividade e canal que permitem aumentar o nível de vendas, afirmaram ser as promoções de vendas e o canal tradicional.

Posto isto, responde-se assim à segunda questão de pesquisa, que procurava determinar quais as atividades e canais de comunicação de marketing mais eficientes e eficazes, tendo em conta a dimensão da empresa.

No que diz respeito à orçamentação para o departamento de marketing, o seu planeamento pode seguir diferentes métodos, tendo em conta a estratégia a seguir. Os mais comumente utilizados pelas empresas de maior dimensão são o método tradicional e o contínuo. As empresas beneficiam destes métodos se efetuarem uma previsão ou apuramento de receitas e despesas que resultarão das atividades existentes no exercício e estratégia presentes. Carecem, por conseguinte, de uma recolha e análise dos custos inerentes às atividades de marketing e comunicação que planeiam realizar, de modo a que se obtenha uma apreensão das atividades que trazem melhores resultados, desempenho superior e maior nível de receptividade por parte dos consumidores. Desta forma, torna-se viável apurar de forma mais eficiente quais as decisões a tomar quanto a cada atividade e quais as mais indicadas para a empresa. Alguns autores defendem que este tipo de método se inadequa a ambientes altamente competitivos e inconstantes, mas também necessita de um grande investimento temporal e monetário. Como foi possível verificar pelo presente estudo, as grandes empresas são precisamente as que se encontram em maioria em

ambientes maturados e que têm disponibilidade de recursos para despende neste tipo de estratégias.

Em oposição, encontra-se o método orçamental que tem ganho muito destaque nas últimas décadas, denominado de *Beyond Budgeting*, que se traduz na eliminação de orçamentos das empresas. Este tipo de orçamentação não consome tantos recursos e permite uma flexibilidade às empresas, principalmente quando estas se encontram inseridas em ambientes inconstantes. Muitas das empresas de menor dimensão defendem que é do seu interesse ir planeando à medida que as oportunidades vão surgindo, e deste modo gerem os recursos à medida que estes vão ficando disponíveis, adotando assim como estratégia este método orçamental. Este contraste deve-se maioritariamente às necessidades, recursos disponíveis e objetivos de cada empresa.

Assim sendo, dá-se resposta à última questão de pesquisa, que tinha como objetivo analisar os principais contrastes nas estratégias orçamentais escolhidas pelas empresas de diferentes dimensões.

Por fim, um bom planeamento e uma ponderada definição de objetivos, são fundamentais para que haja uma boa estratégia de marketing, associada a uma realização de atividades que conectem a empresa ao público, e que levem consequentemente a um aumento de reconhecimento, tornando-se uma mais valia para a organização. Devido à crescente competitividade que se sente entre as empresas no mercado, é necessário que as mesmas mantenham um empenho contínuo quanto à pesquisa, desenvolvimento e atualização dos seus processos e estratégias, de modo a aumentarem as suas vantagens competitivas.

6.2 Contributos Académicos

No que diz respeito aos contributos académicos, o presente estudo complementa a literatura existente relativa ao estudo de (Radonic, 2018) quanto à construção de uma estratégia bem estruturada e adequada à empresa e suas características; bem como aos estudos quanto às consequências que vários fatores, como ambiente envolvente (Barrett, 2007), fatores estruturais e comportamentais (Gurau, 2008; Radonic, 2018) e ainda os recursos disponíveis (Gurau, 2008; Blumentritt, 2014) têm na construção de estratégias numa empresa. Mais especificamente, o presente estudo ajuda à compreensão das

repercussões que o fator *dimensão* tem nas empresas e por conseguinte na elaboração e implementação das suas estratégias.

6.3 Contributos Empresariais

Em termos empresariais, o estudo apresenta algumas considerações pessoais da discente, provenientes do cruzamento das informações recolhidas na revisão de literatura com a análise dos resultados obtidos. Estas considerações estão expostas em jeito de resumo nos capítulos 5 e 6, e podem servir como recomendações a seguir pelas empresas, mostrando o que se aferiu como sendo mais eficiente e mais eficaz para cada dimensão de empresa.

6.4 Limitações do Estudo

A discente considera que as principais limitações sentidas durante o estudo se prenderam com a amostra que o constitui. Isto porque a técnica utilizada foi não probabilística e intencional, o que se traduz em resultados não generalizáveis, nem existe representatividade da população. Bem como o facto de ser uma amostra pequena e pouco diversificada. Uma amostra maior, poderia ter fornecido mais *inputs* ao estudo e possibilitar maior convicção nas conclusões por parte da discente.

De seguida, o facto de o estudo ter seguido o método único, designadamente o qualitativo, em lugar de uma recolha de dados quantitativo conjuntamente, como por exemplo, um inquérito por questionário aos consumidores, de modo a entender da perspectiva destes quais os fatores e atividades que mais valorizam.

6.5 Sugestões de Investigação Futura

O tema escolhido para este estudo, não é um tema muito explorado, existindo assim uma lacuna que será possível preencher com a investigação e contributo de vários autores. Apesar de existirem estudos acerca de orçamentação, marketing, comunicação e estratégia, poucos são os trabalhos que relacionam ou combinam as várias temáticas. Propõe-se que investigações futuras passem por: Aprofundar a investigação quanto a estratégias de orçamentação no departamento de marketing; aprofundar a investigação quanto ao modo como barreiras tais como fatores estruturais e comportamentais afetam a

implementação de estratégias; aumentar a dimensão e diversidade da amostra de entrevistados, resultando numa recolha de dados mais rica e passível de generalização para a população.

Referências

- Adolpho, C. (2011). *Os 8 p's do marketing digital: O guia estratégico de marketing digital*. São Paulo, Brazil: Novatec Editora.
- Ali, M., Iraqi, K. M., Khan, L., & Salam, F. (2019). The effect of traditional media communication and social media communication in generating consumer based brand equity in context of Pakistan. *South Asian Journal of Management Sciences*, 13(2), 137-154. doi: <https://doi.org/10.21621/sajms.2019132.03>
- Barassi, V., & Treré, E. (2012). Does Web 3.0 come after Web 2.0? Deconstructing theoretical assumptions through practice. *New Media & Society*, 14(8), 1269–1285. doi: <https://doi.org/10.1177/1461444812445878>
- Barrett, R. (2007). *Planning and budgeting for the agile enterprise* (1st ed.). Burlington, USA: Elsevier.
- Blevins, D. P., & Ragozzino, R. (2018). On social media and the formation of organizational reputation: How social media are increasing cohesion between organizational reputation and traditional media for stakeholders. *Academy of Management Review*, 44, 219–222. doi: <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0017>
- Blumentritt, T. (2014). Integrating strategic management and budgeting. *Journal of Business Strategy*, 27(6), 73–79. doi: <https://doi.org/10.1108/02756660610710382>
- Carvalho, C. M. E. S. (2018). *A importância dos procedimentos de orçamentação e da estratégia de custos na competitividade das organizações*. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.8/3665>
- Cornelissen, J. P., Lock, A. R., & Gardner, H. (2001). The organization of external communication disciplines: An integrative framework of dimensions and determinants. *International Journal of Advertising*, 20(1), 67–88. doi: 10.1177/002194360103800402
- Corniani, M. (2006). Digital marketing communication. *Symphony: Emerging Issues in Management*, 2, 41-61. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=2215168>
- Dai, H., Dietvorst, B. J., Tuckfield, B., Milkman, K. L., & Schweitzer, M. E. (2018). Quitting when the going gets tough: A downside of high performance expectations. *Academy of Management Journal*, 61(5), 1667–1691. doi: <https://doi.org/10.5465/amj.2014.1045>
- Deephouse, D. L. (2000). Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource based theories. *Journal of Management*, 26, 1091-1112. <https://doi.org/10.1177/014920630002600602>
- Dess, G., Lumpkin, G. T., Eisner, A., & McNamara, G. (2014). *Strategic management – Text and cases*. (7th ed.). New York, USA: McGraw-Hill.

- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York, USA: Harper & Brothers.
- Duncan, T. R., & Moriarty, S. (1997). *Driving brand value*. New York, USA: McGraw-Hill.
- Duncan, T. R., & Mulhern, F. (2004). *A white paper on the status, scope and future of IMC*. New York, USA: McGraw-Hill.
- Duncan, T. R., & Ouwersloot, H. (2008). *Integrated marketing communication*. New York, USA: McGraw-Hill.
- Ekhlassi, A., Maghsoodi, V., & Mehrmanesh, S. (2012). Determining the integrated marketing communication tools for different stages of customer relationship in digital era. *International Journal of Information and Electronics Engineering*, 2(5), 761–765. doi: <https://doi.org/10.7763/IJIEE.2012.V2.202>
- El-gohary, H. (2010). E-Marketing - A literature review from a small businesses perspective. *International Journal of Business and Social Science*, 1(1), 214–244. Disponível em: <http://ijbssnet.com/journals/20.pdf>
- Etter, M., Ravasi, D., & Colleoni, E. (2018). Social media and the formation of organizational reputation. *Academy of Management Review*, 44, 28–52. doi: <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0065>
- Fraser, R., & Hope, J. (2003). Who needs budgets?. *Harvard Business Review*, 81(2), 108–115. Disponível em: <https://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=fc9d9ece-42c2-496b-8eb4-e6a2bbc71712%40pdv-v-sessmgr05>
- Frow, N., Marginson, D., & Ogden, S. (2010). “Continuous” budgeting: Reconciling budget flexibility with budgetary control. *Accounting, Organizations and Society*, 35(4), 444–461. doi: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.10.003>
- Gurau, C. (2008). Integrated online marketing communication: Implementation and management. *Journal of Communication Management*, 12(2), 169–184. doi: <https://doi.org/10.1108/13632540810881974>
- Hoque, Z. (2005). *Handbook of Cost and Management Accounting*. (1st ed.). Spiramus Press.
- Keller, K. L. (2001). Mastering the marketing communications mix: Micro and macro perspectives on integrated marketing communications. *Journal of Marketing Management*, 17, 819–847. doi: <https://doi.org/10.1362/026725701323366836>
- Koiso-kanttila, N. (2004). Digital content marketing: A literature synthesis. *Journal of Marketing Management*, 20(1–2), 45–65. doi: <https://doi.org/10.1362/026725704773041122>
- Lassila, O., & Hendler, J. (2007). Embracing “Web 3.0”. *IEEE Internet Computing*, 11(3), 90–93. doi: <https://doi.org/10.1109/MIC.2007.52>
- Li, X., & Petrick, J. F. (2010). Towards an integrated model of loyalty formation: The role of quality and value. *Leisure Sciences*, 32, 201–221. doi: <https://doi.org/10.1080/01490401003709123>
- Liu, L., & Zhu, K. (2006). Improving cost estimates of construction projects using phased cost factors. *Journal of Construction Engineering and Management*, 133(1), 91–95.

- doi: [https://doi.org/10.1061/\(asce\)0733-9364\(2007\)133:1\(91\)](https://doi.org/10.1061/(asce)0733-9364(2007)133:1(91))
- Low, G. S. (2000). Correlates of integrated marketing communications. *Journal of Advertising Research*, 40(3), 27–39. doi: <https://doi.org/10.2501/JAR-40-3-27-39>
- Malhotra, N. K., & Birks, D. F. (2006). *Marketing research: An applied approach* (3rd ed.). New Jersey, USA: Prentice Hall.
- Marin, A. C., Junger, A. P., Moslavacz, F. L., & Souza, J. F. (2018). Digital marketing as a tool for innovation and business leverage. *Research, Society and Development*, 7(3), 1–13. doi: <https://doi.org/10.17648/rsd-v7i3.245>
- McDougall, G. H., & Levesque, T. (2000). Customer satisfaction with service: Putting perceived value into the equation. *Journal of Services Marketing*, 14(5), 392–410. doi: <https://doi.org/10.1108/08876040010340937>
- Neely, A., Bourne, M., & Adams, C. (2003). Better budgeting or beyond budgeting?. *Measuring Business Excellence*, 7(3), 22–28. doi: <https://doi.org/10.1108/13683040310496471>
- Neuman, W.L. (2005). *Social research methods* (6th ed.). London, England: Pearson.
- Noble, C. H., & Mokwa, M. P. (1999). Implementing marketing strategies: Developing and testing a managerial theory. *Journal of Marketing*, 63(4), 57–73. doi: <https://doi.org/10.2307/1251974>
- Nowak, G. J., & Phelps, J. (1994). Conceptualizing the integrated marketing communications phenomenon: An examination of its impact on advertising policies and its implications for advertising research. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 16(1), 49–66. doi: <https://doi.org/10.1080/10641734.1994.10505012>
- Paley, N. (2005). *The manager's guide to competitive marketing strategies* (3rd ed.). London, England: Thorogood.
- Radonic, M. (2018). Beyond Budgeting - Gaining competitive advantage through strategic changes in budgeting processes, 15(2), 141–158. <https://doi.org/10.5937/MegRev1802141R>
- Reid, M. (2005). Performance auditing of integrated marketing communication (IMC) actions and outcomes. *The Journal of Advertising*, 34(4), 41–54. doi: <https://doi.org/10.1080/00913367.2005.10639208>
- Robson, C. (2002). *Real world research* (2nd ed.). Oxford, England: Blackwell.
- Safko, L., & Brake, D. K. (2009). *The social media bible: Tactics, tools & strategies for business success*. New Jersey, USA: John Wiley & Sons.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students* (6th ed.). New Jersey, USA: Prentice Hall.
- Schultz, D. E., & Schultz, H. (1998). Transitioning marketing communication into the 21st Century. *Journal of Marketing Communications*, 4(1), 9–26. doi: <https://doi.org/10.1080/135272698345852>
- Schultz, D. E., & Schultz, H. (2004). *IMC, the next generation* (1st ed.). New York, USA: McGraw-Hill.

- Shimp, T. A. (1999). *Advertising and promotion: Supplemental aspects of integrated marketing communications*. (5th ed). USA: The Dryden Press.
- Solomon, M. R. (2003). *Conquering consumerspace: Marketing strategies for a branded world*. New York, USA: AMACOM.
- Stephen, A. T., & Galak, J. (2012). The effects of traditional and social earned media on sales: A study of a microlending marketplace. *Journal of Marketing Research*, 49(5), 624-639. doi: <http://doi.org/10.2139/ssrn.1480088>

Anexos

Anexo I: Guião das entrevistas.

ANTECEDENTES

Estratégia e Planeamento

Infraestrutura Organizacional

1. As pessoas que gerem o programa de comunicação da marca têm formação nas principais ferramentas de comunicação de marketing?
2. A empresa faz um bom trabalho de marketing interno, informando todas as áreas da organização acerca dos objetivos e programas de marketing da marca de modo a estarem em sintonia?
3. Considera que a empresa segue uma comunicação horizontal ou vertical?
4. Considera que a empresa tem uma cultura positiva?
5. Considera que a empresa internamente tem medo da mudança e de se ir atualizando?

Estratégias de marketing/ Consistência estratégica

1. Julga que a declaração da missão e os valores da empresa são considerações chave no planeamento da comunicação da marca. Porquê?
2. Na realização do planeamento anual da comunicação de marketing, a primeira prioridade é a gestão dos contactos realizados entre os consumidores e a marca no exercício anterior?
3. É utilizada a análise SWOT com o objetivo de determinar os pontos fortes e oportunidades que pode alavancar, bem como as fraquezas e ameaças que necessitam de ser resolvidas, no planeamento da comunicação de marketing da marca. Se não, qual a estratégia utilizada?
4. Qual é o tempo em média que leva à implementação de estratégias de marketing novas na empresa?
5. Considera que a dimensão da empresa facilita ou dificulta esta implementação? Porquê?
6. O plano de marketing é regularmente revisto de modo a garantir a relevância e consistência das mensagens da marca e posicionamento estratégico da mesma?
7. Na implementação da estratégia de marketing o gestor tem sempre o cuidado de integrar a mesma direção estratégica da empresa, de modo a que não vá contra os valores ou objetivos definidos? (*fit with vision*)
8. Considera que o plano de *media* da marca é um equilíbrio estratégico entre *mass media* e *one-on-one media*?
9. O principal tema promocional da marca é (conceptualmente) amplo para permitir subcampanhas diferentes destinadas a todos os grupos de *stakeholders*?
10. As estratégias de marketing utilizadas pela empresa têm permitido que os objetivos/metasp sejam atingidos? Se não, são adaptados ao longo do ano ou só para o ano seguinte?
11. A empresa procura ter uma estratégia de *Inbound marketing* ou de *Outbound marketing*?

Método orçamental

1. A estratégia de orçamento para atividades de marketing baseia-se mais em dados quantitativos (ex: resultados do exercício anterior) do que em dados qualitativos (ex: *feedback* dos consumidores)?
2. Considera que o método de orçamentação utilizado pela empresa é tradicional?
3. A empresa já segue ou já considerou seguir o método de orçamentação contínua, em que o orçamento está disponível constantemente e se vai adaptando, para comunicação de marketing da marca? (trimestral p.e.)
4. A empresa já segue ou já considerou seguir o método *Beyond Budgeting*, em que toda a prática da criação de orçamentos é eliminada da estratégia da empresa?
5. É utilizada uma abordagem *fresh start* no planeamento da comunicação de marketing da marca em vez de se usar o orçamento do ano anterior?
6. O planeamento do orçamento foca-se maioritariamente nas atividades principais e já se tem um orçamento fixo para as restantes ou tem em atenção todas as atividades da empresa individualmente?
7. Na sua opinião, qual é a importância que a orçamentação tem para que exista uma comunicação eficaz por parte da empresa? E quanto ao sucesso das atividades de marketing no geral?

PERFORMANCE DA CIM

Comunicação tradicional

1. Sente que os meios de comunicação tradicionais têm vindo a perder a sua eficácia e importância, ou serão sempre insubstituíveis?
2. Qual é a ferramenta de comunicação tradicional que mais valor acresce à empresa ou que melhor resultado traz?
3. Sente que para a dimensão da empresa deve apostar mais na comunicação de marketing tradicional ou digital? Qual demonstra ter mais fronteiras?

Comunicação digital

1. A empresa utiliza canais digitais para a sua comunicação de modo a conseguir atingir um público mais vasto com a sua mensagem? Tem outros objetivos?
2. A empresa utiliza as ferramentas digitais para comunicar com o consumidor e entender quais os seus desejos, críticas e experiências, com a cooperação dos mesmos? Ou apenas para partilhar informação?
3. Sente que as relações que se têm com os clientes nos canais digitais ajudam a ter uma relação mais próxima e a fidelizar os mesmos? Ou que os canais tradicionais são mais eficazes para esses efeitos?

Comunicação Integrada

1. A empresa integra as suas comunicações de marketing? Se sim, garante que a personalidade da marca, mensagens e posição são entregues ao cliente com sinergia entre todos os elementos de comunicação?

2. Quais são as mais valias que considera obter por utilizar uma CIM?
3. As atividades utilizadas na estratégia de comunicação de marketing da empresa, têm como foco um público-alvo delineado e estudado? Se sim, são adaptadas aos mesmos?
4. A estratégia de comunicação utilizada pela empresa aproxima-se mais da comunicação *push* ou comunicação *pull*?
5. Nas bases de dados da marca, capturam-se questões, reclamações, elogios e comportamento de vendas de clientes relacionados à sua marca? Quais destes? Se sim, esses dados depois são analisados?
6. Considera que a empresa tem um bom nível de planeamento na CIM? E de experiência?
7. Considera que a sua comunicação é eficaz? Isto é, que atinge os objetivos desejados aquando do planeamento da mesma?

Indique de 1 a 15 qual a importância que as ferramentas de comunicação de marketing que a sua empresa utiliza têm para si:

Publicidade, Marketing Direto, Promoções de Vendas, Relações Públicas, Vendas Diretas, Eventos, Patrocínios, Atendimento ao Cliente, Redes Sociais e Embalagem.

PERFORMANCE DO MERCADO

Vantagens competitivas

1. Qual é o nível de conhecimento da marca por parte dos seus clientes em relação ao seu concorrente mais próximo?
2. Qual é a sua capacidade de obter preços *premium* em relação aos preços do seu concorrente mais próximo?
3. Sente que as relações estabelecidas com os canais de comunicação são melhores que em relação ao seu concorrente mais próximo?
4. Qual é o nível de interação face à *social media* entre a marca e clientes em comparação com o seu concorrente mais próximo?
5. Qual o nível de lealdade dos seus clientes à marca em comparação com o seu concorrente mais próximo?

Satisfação dos clientes

1. Como costuma medir a satisfação dos clientes quanto à marca?
2. Quão satisfeitos acha que os clientes estão com a marca em comparação com os clientes do seu concorrente mais próximo?
3. É utilizado algum tipo de estudo sistemático da marca para avaliar a força e gerir os relacionamentos com os clientes e outros *stakeholders*?
4. Quão satisfeitos acha que os clientes estão com a presença digital que a marca tem em comparação com os clientes do seu concorrente mais próximo?

5. Quão satisfeitos acha que os clientes estão com a comunicação que têm com a marca a nível da participação e interação? (comunicação bi-lateral)

Performance de vendas

1. Qual é a quota de mercado da marca em comparação com a do concorrente mais próximo?
2. Qual é o crescimento de vendas da marca comparado ao do concorrente mais próximo?
3. Qual é a rentabilidade da marca em relação à do concorrente mais próximo?
4. Existe alguma atividade de marketing em especial que faça aumentar o volume de vendas? Se sim, qual?
5. Sente que as atividades de marketing digital influenciam mais o nível de vendas que as tradicionais?

Fonte: elaboração própria adaptado de Duncan e Moriarty (1997) utilizado por Reid (2005).

Anexo 2: Tabela IV – Caracterização da amostra.

Empresa	Dimensão	Privada ou pública	Bem ou serviço	B2B/B2C	Sexo	Área de estudo/Grau	Cargo	Anos de experiência na área	Anos de experiência na empresa	Duração
A	Micro empresa	Privada	Bem	B2B	Feminino	Mestrado em Marketing	Diretora do departamento de Marketing	Três anos	Três anos	48 min
B	PME	Privada	Ambos	B2B	Feminino	Mestrado em Marketing	Gestora de Marketing e Comercial	Três anos	Seis meses	60 min
C	<i>Startup</i>	Privada	Serviço	B2B	Masculino	Mestrado em Engenharia Robótica	<i>Growth manager</i>	Um ano e meio	Seis meses	52 min
D	<i>Startup</i>	Privada	Serviço	B2B	Masculino	Licenciatura em Gestão de Marketing	<i>Growth marketer</i>	Três anos	Seis meses	48 min
E	Grande	Privada	Bem	B2B/B2C	Feminino	Mestrado em Marketing	Marketing	Oito meses	Oito meses	46 min
F	Grande	Pública	Serviço	B2C	Masculino	Mestrado Economia e Gestão	Gestor do produto	Quatro anos	Quatro anos	54 min
G	Grande	Privada	Bem	B2B/B2C	Feminino	Marketing	Gestora de marca	Sete anos	Cinco anos	44 min
H	Grande	Privada	Bem	B2B/B2C	Feminino	Mestrado em Marketing	Gestora de marketing e vendas	Três anos	Três anos	58 min

Fonte: Elaboração própria.

Anexo 3: Dados recolhidos das entrevistas.

Tabela V: Vantagens competitivas.

Vantagens competitivas							Utiliza CIM
		Nível de conhecimento	Preços competitivos	Relações estabelecidas	Interação face ao <i>social media</i>	Lealdade	
PME	A	✓	✓	✓	X	✓	X
	B	✓	✓	✓	X	✓	✓
	C	X	✓	X	X	X	✓
	D	X	✓	✓	✓	✓	X
Grandes	E	X	X	X	X	X	✓
	F	X	X	✓	✓	✓	X
	G	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	H	X	X	✓	✓	✓	X

Fonte: Elaboração própria.

Tabela VI: *Performance* de vendas.

Performance de vendas						
		Quota em relação ao concorrente mais próximo	Crescimento de vendas em relação ao concorrente mais próximo	Rentabilidade em relação ao concorrente mais próximo	Atividade que aumenta volume de vendas	Canal que influencia o nível de vendas
PME	A	N/A	Maior	Maior	Publicidade	Para o cliente B2B é tradicional; para o consumidor final é digital
	B	A maior do mercado nacional	Maior a nível nacional	Maior	Marketing interno	Digital
	C	Menor	Menor	Menor	<i>Google Ads</i>	Digital
	D	Menor	N/A	Menor	<i>Outreach</i>	Digital
Grandes	E	Maior	Maior	Maior	Promoções	Tradicional
	F	Menor	Menor	Menor	<i>Social media</i>	Digital
	G	N/A	N/A	N/A	Promoções	Tradicional
	H	Maior	N/A	N/A	Promoções	Tradicional

Fonte: Elaboração própria.



Figura 2 – Componentes estruturais e fatores comportamentais em empresas de pequenas dimensões.

Fonte: Elaboração própria.



Figura 3 – Componentes estruturais e fatores comportamentais em grandes empresas.

Fonte: Elaboração própria.



Figura 4 – Estratégias de marketing para público-alvo em empresas de pequenas dimensões.

Fonte: Elaboração própria.



Figura 5 – Estratégias de marketing para público-alvo em grandes empresas.

Fonte: Elaboração própria.



Figura 6 – Orçamentação tradicional e constrangimentos em empresas de pequenas dimensões.

Fonte: Elaboração própria.

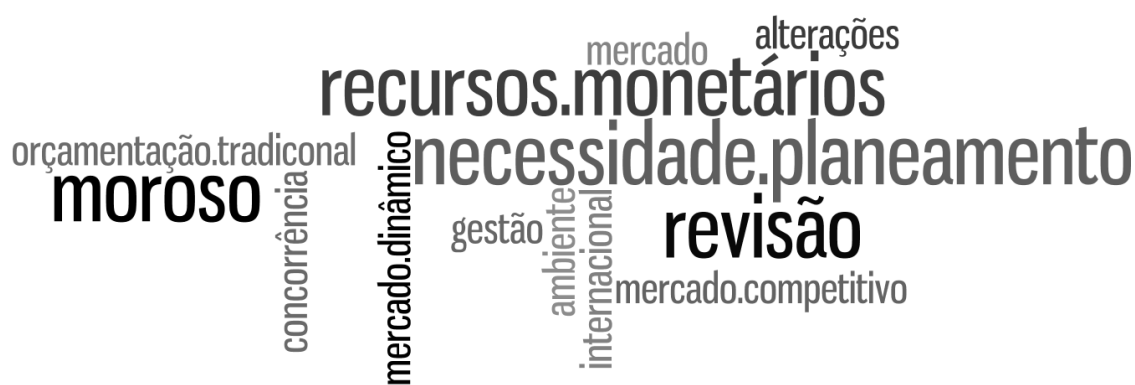


Figura 7 – Orçamentação tradicional e constrangimentos em grandes empresas.

Fonte: Elaboração própria.